

AECB STRATEGIC PLAN 1999

**QUARTERLY REPORT ON
IMPLEMENTATION**

JULY - SEPTEMBER 1999

November 1999



Atomic Energy
Control Board

Commission de contrôle
de l'énergie atomique

Canada

TABLE OF CONTENTS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| IMPLEMENT THE NUCLEAR SAFETY AND CONTROL ACT | 1 |
| IMPROVE OUR MANAGEMENT AND LEADERSHIP CULTURE | 5 |
| REFORM OUR HUMAN RESOURCES FRAMEWORK | 11 |
| COMMUNICATE EFFECTIVELY | 13 |
| FINALIZE PROJECT 96 AND BEYOND | 16 |
| APPENDIX A | |
| IMPLEMENTATION WITHIN THE DIRECTORATE OF REACTOR REGULATION | 19 |
| APPENDIX B | |
| IMPLEMENTATION WITHIN THE DIRECTORATE OF FUEL CYCLE AND MATERIALS REGULATION | 21 |
| APPENDIX C | |
| IMPLEMENTATION WITHIN THE DIRECTORATE OF CORPORATE SERVICES | 23 |
| APPENDIX D | |
| IMPLEMENTATION WITHIN THE SECRETARIAT | 25 |
| APPENDIX E | |
| IMPLEMENTATION WITHIN THE DIRECTORATE OF ENVIRONMENTAL AND HUMAN PERFORMANCE ASSESSMENT | 27 |

IMPLEMENT THE NUCLEAR SAFETY AND CONTROL ACT

1. Strategic Direction

Implement the Nuclear Safety and Control Act

- The promulgation and effective implementation of the Nuclear Safety and Control Act together with the associated regulations have been identified as our most urgent challenge and top priority in our strategic plan.

2. Implementation Strategy

The implementation strategy described in the April-June 1999 quarterly report remains valid. We continue to concentrate our efforts on all actions needed to allow the Act to be proclaimed while at the same time preparing plans to address longer term objectives and to monitor results.

3. Implementation Actions

The April-June 1999 quarterly report described the status of both short term and long term actions relating to the promulgation of the Act and transition to the new regulatory regime. Additional progress accomplished during the July-September period is described below.

3.1 Dispositioning Document, RIAS, BMDs

- The dispositioning document has been finalized in both official languages and is undergoing a final review before publication.
- The RIAS has been updated and has been circulated to senior management for comments.
- The BMDs for various documents that require Commission approval have been drafted (i.e. Bylaws, Designated Officers, classes of licences, various delegations of authority and revoking of certain documents).

3.2 Transition Plan

- The draft transition plan has been revised and circulated to senior management for comments.

-
- The transition plan contains temporary exemptions to new requirements for certain licensees. These exemptions will be approved by the Commission at its first meeting immediately following the proclamation of the Act.

3.3 Overlap and Duplication in Regulating the Uranium Mining Industry

- In July, Mr. Ken Halvorson was appointed by Minister Goodale to review the issue of overlap and duplication of the federal and provincial regulatory regimes as they apply to the uranium mining industry in Saskatchewan. The terms of reference given to Mr. Halvorson call for the review to be completed before December.
- AECB staff for the Secretariat and DFCMR met with Mr. Halvorson in August and September and provided him with information on AECB regulatory requirements and practices. The issue of overlap and duplication with provincial requirements in various areas was discussed.

3.4 Meetings with Industry Representatives

- Regular (monthly) meetings were held during the first 6 months of 1999 with representatives of the nuclear industry to clarify regulatory requirements of the new regime and to aid in developing the transition plan. The meetings continue although at a lower frequency.

3.5 Meetings with Minister's Office

- After they are approved in principle by the Board, the regulations need to be approved by the Minister and by the Special Committee of Council (SCC). They will then be made by the Commission immediately after the Act is proclaimed.
- The Secretariat is maintaining contact with the Minister's Office, NRCan and Privy Council Office (PCO) on all matters related to the promulgation of the new Act and Regulations.

3.6 Regulatory Documents

- To ensure that the requirements of the new regime are properly communicated to licensees, approximately 50 regulatory documents should be available either before or very early following the proclamation of the Act.
- To date, eight of these documents have been released for public consultation. Twelve additional documents are scheduled for approval and release before the end of November.

-
- The Corporate Documents Section of External Relations & Documents Division (CDS) is working with other divisions to establish firm publication dates for the remaining documents.

3.7 Communications

- A communications plan will be developed for the launch of the CNSC, setting out how we will inform stakeholders of the coming into force of the new Act and building awareness and understanding of the CNSC.
- Communications initiatives now underway:
 - development of CNSC website to provide broader and more timely information;
 - development of new information materials (starting with key products for launch of CNSC);
 - survey to determine information needs of key target audiences (starting with consultations with AECB staff and stakeholders re Internet);
 - enhanced media relations and issue management;
 - development of new corporate graphic image for CNSC.

3.8 Training on New Act/Regulations

- Courses on the Act (various levels and duration) have been delivered to staff, as reported in the previous quarterly report.
- In September, a workshop involving selected staff was held as part of the development of the training program for the regulations. Delivery of training programs is expected to begin early in 2000.

3.9 Long-term Objectives

Long term objectives remain as outlined in the April-June quarterly report:

- (a) Making arrangements with other federal and provincial departments to ensure proper harmonization of overall nuclear regulatory regime (this includes actions relating to reduction of overlap and duplication wherever practical).

-
- (b) Aligning our regulatory activities with the new Act and Regulations. This work will become an integral part of the mandates given to some of the new committees formed following the Montebello management retreat.
 - (c) Developing further our regulatory documents program (this also includes the development of service standards, internal policies etc.).
 - (d) Making further improvements to our consultations and communications practices.
 - (e) Monitoring implementation of the new Act and Regulations to determine if amendments, policy decisions, special programs (e.g. additional training) are needed.
 - (f) Implementing an internal Quality Assurance (QA) program to ensure a consistent and appropriate delivery of our regulatory program.

It should be noted that the above-mentioned actions will be closely coordinated with other initiatives that have been undertaken on that are planned as part of the other strategic directions. For example, improvements to our communication practices (item d) will be closely coordinated with Strategic Direction 4 (Effective Communication); implementing an internal QA program (item f) will be closely connected with Strategic Direction 2 (Management and Leadership Culture).

IMPROVE OUR MANAGEMENT AND LEADERSHIP CULTURE

1. Strategic Direction

- The overall objective of Strategic Direction 2 is to identify and develop strategies, processes and resources that promote improvement in management and leadership effectiveness and culture at the AECB.

2. Implementation Strategy

General Considerations

In considering plans for this strategic direction, it has become clear that in many areas there will be need for collaboration with efforts in other strategic initiatives. It is important that an integrated approach be promoted to enable consistent and cohesive outputs across the various strategic directions, as well as a common understanding of the terms used in describing each strategic direction. This will be achieved by identifying where related challenges are being addressed and by working with other groups to develop common approaches.

Development of good communication processes is fundamental to the success of any organization. Although "improving communication" is the objective of another strategic direction, it will be an implicit part of implementing this strategic direction.

Short term

- (a) Management aspects are to be addressed in a hierarchy of elements that will form a 'management charter'. A number of the elements that already exist will be assembled into an interim version of the charter.
- (b) The AECB regulatory philosophy will be documented. It will present the principles that the organization applies to discharge its mandate. The philosophy will form the basis for regulatory policies and for strategies to address evolving challenges.
- (c) A corporate planning framework will be established to provide a link between high level strategies and the objectives and plans that are formulated at the divisional level.
- (d) The management committee framework that was developed at the Montebello management retreat will be implemented over the next few months. New and existing committees will be assigned roles and will participate in the management of the organization.

Longer term

- (a) In the development of a comprehensive management strategy, there will be commitment to long term efforts to address management of key processes and performance in a systematic manner. Schemes that will be worked on include internal quality assurance and results-based management.
- (b) The regulatory philosophy will be used as the basis for regulatory strategies and policies. The latter will provide high level direction from senior management for regulatory activities to be pursued by the organization. The strategies will provide effective and efficient approaches for the formulation of priorities and deployment of resources on regulatory work.
- (c) Improvement of leadership culture is a difficult challenge. Initiatives under consideration are linked with management training being provided relative to the competency profiles developed by the organization.

3. Implementation Actions (Short Term)

The working group has reviewed the scope of work needed in each area. The following action plans address selected improvement initiatives. As needed, members of the working group will lead or participate and support key contributors in work in each area. (For details table on pages 9 and 10).

3.1 Compile completed and draft components into an interim version of the management charter

These elements include the mission, the mandate, the regulatory philosophy, the vision, the values of the organization, the basis for priority setting, organization and management roles and responsibilities and the teamwork charter. In September, as part of the AECB Planning Cycle, senior management initiated a review of elements of the management charter. The review will involve input from all levels of management. It is anticipated that the review will be finalized in November at which time the charter will be compiled and published.

3.2 Identify actions needed to complete the compilation of the charter

The only element of the management charter that is missing is a vision statement. A working group of directors will be established to produce a vision statement. Work will start after the 2000/2001 budget exercise is completed and a recommendation will be made to Executive Committee early in 2000.

3.3 Produce a draft of a regulatory philosophy document

A focus group was established and has developed a first version of a regulatory philosophy document. Following review by Executive Committee, the document will be presented to management (including Section Heads), for comment and discussion, together with other elements of the management charter.

3.4 Obtain approval by Executive Committee of the agreed version of the regulatory philosophy

After taking into account feedback for clarification, the approved version will be published as part of the charter.

3.5 Draft an implementation plan for an internal quality assurance scheme

An implementation plan has been drafted and a presentation has been delivered to the management group. Measures needed for the introduction of a quality-based approach to management will be addressed in the development of corporate plans for the next fiscal year.

3.6 Produce a first version of the corporate planning framework

In September, Executive Committee updated the AECB Strategic Plan to provide strategic guidance for the next three years. A Corporate Planning exercise will be held at the end of October to link the updated Strategic Plan to divisional objectives and workplans for 2000/2001. The results of this activity will be integrated with the 2000/2001 budget exercise and will establish the corporate planning framework.

3.7 Report on the outcome of the pilot projects in the 'results-based management' initiative and propose next steps

Four pilot projects were launched in September 1998. Experience gained in the four projects will serve to guide the next phase in implementation. Consultant reports are now available on two of the four pilot projects.

3.8 Finalize the membership of the new management committees

A membership proposal was compiled and approved by Executive Committee. All the committees have been convened, some having met several times. Committees are preparing new or revised terms of reference, as required.

-
- 3.9 Obtain approval from Executive Committee of the terms of reference for each committee

Completion of this action will signal the formal launch of the new management framework that was developed at the Montebello management retreat in March 1999. Terms of reference are to be completed by 31 October 1999 for submission to Executive Committee.

4. Long Term Objectives

Over the longer term, there will be a plan for a number of activities related to some of the initiatives discussed above.

4.1 Periodic review

Reviews will be performed from time to time to monitor progress in the various initiatives and to update elements of the management charter.

4.2 Regulatory strategy

Regulatory strategies and policies will be developed from time to time by senior management to provide direction of work performed by the organization. The regulatory philosophy will guide the formulation of the regulatory strategies and policies that will be needed to address the evolving regulatory environment.

4.3 Internal quality assurance

There will be a need to review the implementation of the quality-based approach to management. Any actions required to support and promote the approach will be initiated.

4.4 Results-based management

Follow-up action will be required to promote and facilitate implementation of results-based management as the method used to manage performance of the organization.

4.5 Leadership

The leadership training provided under the Human Resources Division (HRD) management development training programs will be the starting point for initiatives needed to promote improvements in leadership culture. Performance Appraisals for all levels of management are now based on established core competencies. A plan for promoting effective leadership will be developed.

**Improving Our Management and Leadership Culture
Sequence and Timing of Major Elements of the Action Plan for
Implementation of SD2**

| Initiative | Action | Completed by | Responsible person (s) |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| 2. Management Charter | Oversight | | C. Maloney & R. Maddocks |
| 2.1 Charter | Compile completed and draft components | Done | C. Maloney & R. Maddocks |
| | Identify subsequent actions for incomplete components | Done | C. Maloney & R. Maddocks |
| | Finalize existing documents | 1 Dec. 1999 | |
| | Establish working group to produce vision statement | 15 Dec. 1999 | |
| | Working Group to produce draft and obtain EXCOM agreement | 1 March 2000 | |
| | Schedule periodic reviews | (Biannual) | |
| 2.2 Regulatory Philosophy | Oversight | | R. Ferch |
| | Establish Focus Group to produce draft | Done | R. Ferch |
| | Focus Group produces draft and obtains EXCOM agreement | Done | R. Ferch/M. Duncan |
| | Circulate draft to management for consideration | 15 Nov. 1999 | R. Ferch/M. Duncan |
| | Publish as part of charter | 15 Dec. 1999 | R. Ferch |
| 2.3 Management Strategy | Oversight | | R. Utting & K. Pereira |
| 2.3.1 Internal Quality Assurance | Draft implementation plan for review by working group | Done | K. Pereira |
| 2.3.2 Management | Oversight | | M. Duncan |
| 2.3.2.1 Corporate Planning Framework | Produce first version as part of the Planning Cycle | 31 Jan. 2000 | C. Maloney |

| | | | |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------|----------------------|
| 2.3.2.2 Results Based Management | Report on outcome of Pilot Projects | (2 of 4 done) | R. Maddocks |
| 2.3.2.3 Decision Making Framework | Propose next steps | 15 Dec. 1999 | R. Maddocks |
| | Finalize membership of management committees | Done | M. Duncan |
| | Complete terms of reference | 31 Oct. 1999 | Committees/M. Duncan |
| | Obtain EXCOM approval | 30 Nov. 1999 | M. Duncan |
| 3. Leadership | Oversight | | D. Howard |
| | Assess Section Heads against competencies | Done | (Human Res.) |
| | Provide leadership training to Section Heads | Feb. 2000 | (Human Res.) |
| | Oversee development of plan for promoting effective leadership | Feb. 2000 | D. Howard |

REFORM OUR HUMAN RESOURCES FRAMEWORK

1. Strategic Direction

Strategic Direction #3 of the "AECB Strategic Plan 1999" states:

- "We must pursue our reform of human resources policies, programs and practices in order to improve the way we manage our workforce. We need to create work conditions and opportunities that are satisfying and stimulating with mutual benefit for both the organization and the employees".

2. Implementation Strategy

The strategy used in implementing the above is to:

- a) Follow the content of the "Letter of Direction on Human Resources Reform" sent to the Director of Human Resources for the Executive Committee on 20 February, 1997 (ref: Notice #8 on the P96 bulletin board);
- b) Add items to the list of issues in that letter as directed by the Executive Committee;
- c) Set priorities on the list of issues to enable the work to progress.

3. Implementation Actions

Since the last quarterly report was prepared, the work carried out in connection with this Strategic Direction is as follows:

- 3.1 Management training has continued, with nearly all the Section Heads having completed at least six of the eleven days of training scheduled for this year.
- 3.2 Work is in progress on developing a comprehensive approach to succession planning for management positions. Input to that was received from one of the groups of Section Heads during their training period.
- 3.3 Detailed research has been carried out on Official Languages practices in other departments, and on the types and sources of training used by them. This was the first of several steps in the Official Languages reform package.
- 3.4 The restructuring of the salary bands at the executive levels (RL-E1 and RL-E2) has been completed (see footnote 1 to the table on p. 12 of last quarter's report).

-
- 3.5 Extensive work has been done on developing the "Rotation Policy", which is expected to be submitted for approval in the next quarter.
- 3.6 The levels at which Human Resources decisions are currently made in the AECB have been reviewed, resulting in a complete tabulation of the various decisions and a suggested new range of level of authority. This was being finalized at the end of the reporting period, for approval in the next quarter.
- 3.7 In an attempt to improve our ability to recruit and retain staff, there were three separate initiatives:
- a) A policy has been proposed to introduce some flexibility into our compensation system;
 - b) A joint HR/line management group has attended career days at three universities to raise the AECB's profile in that source of potential candidates; and
 - c) A career planning process has been incorporated into part of the Rotation Policy that will be proposed (see item 3.5 above).

COMMUNICATE EFFECTIVELY

1. Strategic Direction

- We must improve our communications with external decision and policy makers, opinion formers and stakeholders, and among ourselves.

Under this strategic direction, the Strategic Plan lists seven deliverables:

1. An AECB communications policy to direct and guide us in our interactions with external decision makers and opinion formers.
2. A program to develop and distribute comprehensive scientific, technical and regulatory information materials.
3. Managers and staff who recognize and address the communications aspects of their programs, policies and activities.
4. Programs to improve our core competencies in communications.
5. Situation indicators to monitor developing political and public issues.
6. Proactive links with other federal and provincial regulatory partners.
7. Effective communication between staff and management at all levels, and with external stakeholders.

2. Implementation Strategy

Implementation of this strategic direction included forming a Communications Advisory Committee and developing and implementing a Communications Action Plan.

3. Implementation Actions

3.1 Communications Advisory Committee (CAC)

As of early October, the Committee had met three times. Members confirmed its mandate as originally drafted:

The Communications Advisory Committee provides advice, guidance, feedback and recommendations to the Director of Communications (and to the directors of External Relations and Documents Division and Human Resources Division as appropriate) on internal and external communications issues and communications skills training. In addition, it monitors progress on achieving the deliverables in the Communicate Effectively section of the Strategic Plan.

CAC members are Susan Copeland (Chair), Laurel Herwig (Assistant Chair), Bernard Gerestein, Cait Maloney (replaced after two meetings by Bill Whitehead), Jane Princi, and Ulo Nurmsoo. Each member represents a broader perspective than just their own group or division. Executive Committee member responsible is Mike Taylor. Members agreed on operating procedures and discussed their expectations, which include promoting concise and effective communication; sustaining existing good practices and developing new ones; acting as a sounding board on communications initiatives; and clarifying the communications responsibilities of individual staff members and line managers. The committee discussed the CNSC corporate graphic identity, the external website, and the draft AECB/CNSC communications policy.

3.2 Communications Action Plan

Communications Division has progressed on the following priority items in the Communications Action Plan:

- **Graphic design** — Work is well advanced on a new corporate graphic identity for the CNSC. Several designs were focus-tested by external audiences in September, and AECB staff will be voting to indicate their choice in early October.
- **Web-site** — The web is a key tool to provide broader and more timely information to the public and meet our new responsibilities for public information and consultation. We are working with Internet consultants *iStudio* to design our new web-site, which we expect to launch by the end of 1999. We have moved the website to a new host, which will enable us to offer better connectivity, usage monitoring and a search capacity. Note that our web address (URL) has changed to aecb-ccca.gc.ca. We are registering the primary URL for the CNSC as www.cnsccsn.gc.ca.
- **Client information survey** — As part of our Internet development project, we had the Internet consultant survey AECB staff and licensees, media representatives and interest groups on their information needs. A report on their findings is available from Communications Division. A reader survey is also planned for the next issue of *Reporter*.
- **Media relations** — In addition to handling many media enquiries on the accident in Japan, MOX Parallax tests and other "hot issues", we have worked closely with a number of staff members to prepare for media interviews. A handbook on media relations and a one-page "tip sheet" have been drafted.
- **Issues management** — Communications Division and External Relations and Documents Division have worked closely with other government departments and agencies to coordinate the communications response and approach on hot issues such as MOX, the sale of Tokomak and the Japan accident.

-
- **Communications policy** — A communications policy for AECB/CNSC has been drafted. The Communications Advisory Committee and selected staff will provide input to next draft.
 - **Editing plain language** — We are working with an experienced outside editor to develop an English writing guide to ensure quality and consistent style and usage in Communications Division information products. A complementary guide in French will follow. We have provided editing services on major projects such as the AECB Staff Annual Report on the Canadian Nuclear Power Industry.
 - **New information materials** — These are being developed in conjunction with our new Internet site, to build awareness and understanding of the CNSC and provide objective information to the public. The AECB Annual Report for 1998-99, with a new design and titled *Nuclear Safety*, signals the transition to the CNSC.
 - **Internal communications** — Communications Division has provided advice and support to senior management on the Strategic Plan and other issues.
 - **Communications skills training** — Communications Division worked with Human Resources Division to identify communications-related training needs. Under the general theme of 'Workplace Effectiveness', HR will be offering courses on several learning priorities. These include Presentation Skills, Community Relations, Meeting Management and additional sessions of the Media Relations courses offered over the past year.

FINALIZE PROJECT 96 AND BEYOND

1. Strategic Direction

Finalize Project 96 and beyond.

- We must complete the review and implementation of the recommendations from Project 96 and Beyond.

2. Implementation Strategy

The strategy continues to be:

- to review all the recommendations in all the reports and decide on their acceptability;
- to provide specific instructions to a defined responsible authority to develop the appropriate steps to implement the instructions;
- to monitor progress the responsible authority is making;
- to communicate the results to staff.

3. Implementation Actions

3.1 All the recommendations that cover training of AECB staff were reviewed by Executive Committee, and decisions were made on their acceptability. Of the 50 recommendations, 28 were accepted; 14 that discussed training for improved commitments were being dealt with in the Communications Action Plan (Strategic Direction 4); 4 were partially agreed to (generally the idea expressed was agreed to, but not the proposed method of implementation); and 4 were not accepted. Details of the decisions can be found in the minutes of the meeting, and will be on the database. A number of the "accepted" recommendations have already been addressed either partially or fully by actions taken under the Strategic Direction on Human Resources Reform (SD3).

3.2 The major principles accepted were:

- i) That the knowledge and skills required by all those staff directly responsible for the inspection and assessment of licensees' facilities and activities should be developed and published, and a record maintained for each individual as to whether or not they meet these requirements. The requirements may be certified as being met either by the individual's Section Head (if it has been obtained by experience) or by completion of an appropriate training course. This process would provide the foundation for "certification" under the new Act. Certification

would not be implemented until this process was well established.

- ii) Standards and procedural documents which govern the day-to-day activities of training within the AECB will be developed that cover, for example, training needs analysis, criteria for refresher or upgrade training, subject matter assessment, etc.
- iii) A comprehensive training records system will be developed and will be put in place.
- iv) A working group of Human Resources (HR) and the Technical Training Group (TTG) staff will be set up to coordinate those elements which affect both groups.

- 3.3 All recommendations that propose that policies be developed were reviewed by Executive Committee. Thirteen policy recommendations were accepted, and a priority was established for their development. Four of the priority 1 policies are already underway. The policies will cover the following subjects:

Priority 1

Consultation

Compliance and Enforcement

Relations with Internal Organizations

Relations with federal and provincial organizations
(including ministerial and parliamentary relations)

Communications

Regulatory Philosophy

Regulatory Policy on Licensing

Regulatory Policy on Resources/Cost Benefit

Priority 2

E-communications

Work related to CANDU exports

Interactions with specialist organization

Two policies have been completed: the Regulatory Policy on use of standards and guides and the Learning Policy.

- 3.4 A number of update reports were received from specific managers on the status of their activities.

-
- 3.5 No progress has been made in hiring a term to update the database that captures all the recommendations and their disposition.

4. Long-term Strategy

The long-term strategy remains the same — all the implementation actions arising from Project 96 will be incorporated into the other Strategic Directions by the end of this calendar year.

APPENDIX A
IMPLEMENTATION WITHIN
THE DIRECTORATE OF REACTOR REGULATION
(July to September 1999)

General

A third revision to the DRR Strategic Direction document has been issued.

Strategic Direction 1: New Act and Regulations

Staff continues working on priority documents associated with implementation of the New Act and has provided an updated schedule of the projected time of issue for public comment to CDS. C-006 (Guide for Safety Analysis of CANDU Nuclear Power Plants) has been sent out for public consultation; C099 (Standard for Reporting for Operating Nuclear Power Plants) is ready for public consultation, as is C138 (Software in Protection and Control Systems in Nuclear Power Plants) and C242 (Role of Cost-Benefit in Regulatory decision making). C149 (Guide for Computer Programs Used in Design and Safety Analyses of Nuclear Power Plants and Research Facilities) has completed public consultation.

DRR staff continue to provide the project management for the development of the Corporate Compliance Strategy, Policy, and associated documents.

In anticipation of implementation of the Act, and resulting from the 1998 AECB re-organization, the directorate has adopted a new approach to reporting its findings to the Board, that is more compliant with section 24(4) of the Act. This approach is being refined and has most recently been employed in the Bruce NGS "B" licensing process.

Strategic Direction 2: Management

Following the Montebello management retreat RAMG has been dissolved. DEHPA directors are invited to participate in DRR management meetings.

The management team has developed medium term (5 year) objectives, in support of the DRR strategic direction and is consulting with other Directorates with a view to arriving at a comprehensive set of reactor regulation objectives to be incorporated in the Corporate Plan. Implementation of the objectives will be discussed at the 1999 DRR directorate meeting in mid October. Directors from other interested divisions have been invited to attend.

A full time project manager for the NAOP project is in place. An offer for the post of Planning Technician has been made.

Licensing plans continue to be given significant attention. The Darlington plan has been reviewed with OPG. The Point Lepreau and Gentilly Plans have recently been discussed with the relevant utilities.

Strategic Direction 3: Human Resources Reform

Junior Project Officers have been trained in Korea on reactor commissioning. This experience was a successful one.

We have reached agreement with NNSA that we can send junior staff to China during the commissioning of Quinshan units 1 and 2.

A one week orientation program for new PROD staff has been designed.

As part of our directorate objectives we have started discussions with HR and TTC on establishing a formal training program for new staff.

Strategic Direction 4: Communication

The directorate has consciously set about increasing the frequency of divisional meetings and the Director General/Acting DG has attended the majority of these meetings in the last quarter. A directorate meeting will take place in mid October.

DRR management team notes continue to be regularly posted on the bulletin board.

Individual divisions are in varying stages of developing web pages for the intranet. Both PROD's and SED(A) are in place now.

Strategic Direction 5: Project 96

No specific P96 task was assigned to the Directorate this quarter. Work on developing the formal relationships with provincial pressure vessel authorities continues.

APPENDIX B

IMPLEMENTATION WITHIN THE DIRECTORATE OF FUEL CYCLE AND MATERIALS REGULATION (July to September 1999)

Introduction

The DFCMR management team's approach to addressing the five AECB strategic directions and implementation plans have been described in the first quarterly report. As indicated in that report, the implementation plan for the Directorate will evolve over the next several months as the plans for the corporate strategic directions take shape. In brief, the current DFCMR implementation approach is as follows:

- a) Encourage staff to review the strategic plan and come up with implementation suggestions for the strategic objectives;
- b) Provide the DG responsible for a strategic direction with our implementation suggestions;
- c) Identify activities related to one or more strategic directions which can be carried out expeditiously in the Directorate but can be anticipated not to be contradictory to the eventual corporate approach.

Progress in addressing the five strategic directions during the second quarter is given below.

1. Nuclear Safety and Control Act

DFCMR staff is actively working on the high-priority documents which are an integral part of effective implementation of the new Act. Completion of these documents is still scheduled for November 30, 1999. In addition, work has already started on establishing safety and licensing requirements for non-reactor Class I nuclear facilities, with priority given to radioisotope production and processing facilities.

All DFCMR staff have already participated in the formal NSCA training, including newly hired technical employees. In addition, several DFCMR staff participated in a workshop on the new regulations, the main objective of which was to assist the Technical Training unit in developing detailed training programs for AECB staff. Further interpretation of regulations will have to be given by LSU to assist in developing the course. Other DFCMR staff will participate in a second workshop to be held in November.

Transition plans are in place for most licensees. Transition from the old to the new regulations will take between 3 to 18 months, depending on the complexity of issues to be addressed. During the transition period, AECB staff will be interacting with licensees in a proactive way to provide guidance or training as needed. The merits of holding coast to coast workshops to disseminate

information to licensees on the new regulations is now under discussion. Such workshops will be costly (a preliminary estimate is \$150,000) and licensees will be surveyed to see whether such workshops are necessary.

DFC staff are still contributing to the corporate efforts to come to some agreements with the provinces, particularly Saskatchewan, on reducing regulatory overlap and duplication. Lack of such agreements is impacting on the schedule for promulgation of the new Act.

2. Project 96 Recommendations

As indicated in the first quarterly report, DFCMR staff are participating in each of the P-96 corporate initiatives and are committed to implementation of policies and recommendations resulting from these various working groups, so there is no need to have separate P-96 activities in the Directorate.

3. Effective Communication

The AECB strategic plan requires that "we improve our communications with external decision and policy makers, opinion formers and stake holders, and among ourselves". A DFCMR communication program has been approved by the DFCMR management team and individual directors have discussed the program with their respective staff to ensure all concerns are being addressed. Regular DFC management team meetings as well as divisional management team/staff meetings are already taking place.

4. Human Resources

The DFCMR management team considers training and succession planning to be of particular importance over the next few years. Almost all DFCMR section heads have completed the planned supervisory training (last module for some is in November). Following the successful conclusion of section heads training, it is also our firm intention to provide supervisory training for a number of promising, although at present non-supervisory staff to form a pool of talent that we can draw from when the need arises. A rotation program for staff development is urgently needed, but this has to be linked with the corporate program to be developed by HRD. Discussions on how to implement an interim internal DFCMR rotation program have begun.

5. Management and Leadership

The DFCMR management team discusses all corporate initiatives in this area on a regular basis, particularly the Montebello management retreat recommendations. A decision has been made to hold the first DFCMR annual meeting in the third quarter (29 November to 1 December). All head office and regional offices staff will participate. The agenda for this meeting has been thoroughly discussed and will be finalized shortly. The major theme of this meeting will be "Teamwork". Breakout sessions will be an integral part of the meeting to give staff an opportunity to discuss issues of common concern and come up with team recommendations.

APPENDIX C

IMPLEMENTATION WITHIN THE DIRECTORATE OF CORPORATE SERVICES (July to September 1999)

This report describes the efforts and contributions made by the Corporate Services Directorate towards the successful implementation of the "AECB Strategic Plan 1999," during the period July - September 1999.

On the following pages, are listed actions and initiatives which contribute to achieving the strategic directions described in the Strategic Plan. Opposite each item, is shown the strategic direction(s) pertinent to the item. Since some of the strategic directions are closely interlinked, more than one direction is often served by any one action. The issues listed vary enormously in significance, but are listed in no particular sequence.

| Item # | Description of work done, efforts made, initiatives launched, etc. | Strategic Direction No. Targeted |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1 | See separate report on human resource reform work. | 3 |
| 2 | Directorate staff completed their training on new Act. | 1 |
| 3 | Preparations made to convert paper forms to electronic versions, resulting in improved efficiency and also allowing rapid (and cheap) conversion from "AECB" to "CNSC." | 1, 2 |
| 4 | Participation in the SD-2 group and the planning group for the October management retreat at La Sapinière. | 2 |
| 5 | Advisory committees on Finance and Human Resources up and running, and already producing significant results. | 2, 4 |
| 6 | Weekly directorate management team meetings, allowing debriefing on Executive Committee deliberations, planning directorate initiatives, and sharing information, with documented results. | 2, 4 |
| 7 | Job titles across AECB all reviewed systematically, in time for printing of new business cards on conversion to CNSC. | 1 |
| 8 | Cost recovery project started. | 2 |

| | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 9 | Increased informal discussion and communication with affected groups during policy and process development (e.g., on rotation policy, or with Directors on parking and computer allowances, etc . . . | 2, 4 |
| 10. | Continuation of the AECB's Y2K plan, involving many parts of the organisation. | 2, 4 |
| 11. | Start of regular meetings of the directorate's Section Heads - initially for information exchange as well as planned downflow of information and upflow of ideas. | 2, 3, 4 |
| 12. | Successful development and publication of competency profiles for all three levels of management in the organisation. | 2, 3 |
| 13. | Training courses delivered to almost all AECB Section Heads. | 2, 3 |
| 14. | Development almost complete of new Integrated Licensing System and modifications made to existing version to accommodate new Act should it be proclaimed before new version is completely tested. | 1, 2 |
| 15. | "Communication" is identified clearly as one of the competencies required of all three levels of management. | 4 |

APPENDIX D

IMPLEMENTATION WITHIN THE SECRETARIAT (July to September 1999)

Strategic Direction 1: New Act Implementation

During this quarter, the Secretariat continued to be fully involved in all activities relating to the promulgation of the new Act that are described in the first section of this report dealing with implementation of the five strategic directions at the corporate level. Most of the efforts in this quarter were directed at preparing for and meeting with Mr. Ken Halvorson on concerns with the proposed regulatory regime expressed by the Saskatchewan government.

Other actions, undertaken or underway within the Secretariat relating to SD1 include:

- discussions with the Minister's Office concerning criteria for and recruitment of new Commission members (the Commission can have up to seven members);
- development of a new graphic image and Internet website for the CNSC;
- provision of necessary input to modify several licences to account for the implementation of the Additional Protocol as part of the IAEA's Strength and Safeguards System;¹
- increased coordination of interdivisional effort to publish "priority 2" regulatory documents for comment.

Strategic Direction 2: Management and Leadership Culture

During this quarter, Secretariat staff has participated very actively in all activities relating to the corporate planning and priority-setting functions of the organization. Meetings of the Secretariat management team aimed at ensuring proper line communication have not been held as systematically as they should have been. This situation is under review and will soon be corrected. In addition, the meeting of all Secretariat staff which had tentatively been scheduled for September was postponed until later in the year. Steps are being taken to finalize the format of this meeting and to maximize its effectiveness.

1. Although this activity is not specifically related to the new Act, it is mentioned in this report because the firm legal basis required to fully implement these new Safeguards conditions will be provided by the new Act.

Strategic Direction 3: Reform of Human Resources Framework

The Secretariat has continued to support all elements of the HR reform initiative. In the area of training, all Secretariat section heads have now completed the supervisory training course held in Gananoque. Further attention was paid to succession planning with particular emphasis on a few specific positions which have required immediate attention.

Strategic Direction 4: Communicate Effectively

As indicated in the previous quarterly report, the Communications Division continues to play a lead corporate role with respect to this Strategic Direction, both for internal and external communication. Steps have been taken to improve various aspects of communications within the Secretariat as explained under SD2 above.

Strategic Direction 5: Finalize Project 96 and Beyond

All divisions and groups within the Secretariat are providing the necessary support to respond to a number of P96 recommendations. Actions have been assigned to the NSS, ERD and Communications divisions to respond by certain scheduled dates to specific actions or to present status reports to the Executive Committee together with proposed courses of action. One such action concerns the establishment or updating of MOUs with other government departments or agencies. A prioritization list for these MOUs will be produced by ERDD, in cooperation with other Divisions in the next quarter.

APPENDIX E

IMPLEMENTATION WITHIN THE DIRECTORATE OF ENVIRONMENTAL AND HUMAN PERFORMANCE ASSESSMENT (July to September 1999)

Strategic Direction 1: New Act Regulations

Training of all AECB staff on the New Act has been completed. Training of AECB staff on the new Regulations started in April 1999. The design of the new training courses will be completed by end of November 1999. The training has been organised into 14 job families. Two workshops have been held with subject matter experts to test the design phase. Development of training material, case studies, and role plays is now under way.

DEHPA staff have continued to put a high priority on the development of regulatory documents to support the New Act. C228, Establishing and using Action levels; C118, Controlling radioactive releases from Nuclear facilities; C119, Policy on the Use of Human Factors in Licence Assessments are ready for release for public review. The following documents are expected to be released for review by the end of October 1999: C100, Individual Monitoring and dose Recording. C147, Special Bioassay Monitoring Protocol; C225, Guide to Emergency Preparedness at Class Nuclear facilities.

A total of 18 Priority 2, eight Priority 3, and two Priority 4 documents are under active development in the Directorate.

Strategic Direction 2: Management

All Divisions are now using improved planning methods to be able to meet the demands placed on them by client divisions. Project management and teamwork principles appear to be well developed in most working relationships with client divisions.

Human factors' principles have been developed for use in licensing reviews in mine, research reactor and power reactor licensing. Plans for corporate implementation for event analysis trend analysis are on schedule. A team using new corporate procedures was implemented for the investigation of the plutonium contamination incident at AECL Chalk River. Corporate standards for CEAA activities are being implemented in eight screening assessments and four comprehensive studies. Documentation of the standards, and further development of the environmental policy, have been delayed by pressure of licensing work. Documentation for Internal Quality Assurance principles has been developed for input into Strategic Direction 2. Following discussion and agreement with DRR, the Reactor Activity Management Group

disbanded and was replaced with DEHPA Director representation in DRR regulatory management meetings. Performance Measures for the Research and Support program have been proposed by a contractor who we hired to assist us with this pilot project. The compliance policy and program documentation is now ready for public review.

Strategic Direction 3: Human Resource Management

Eleven out of thirteen outstanding problems arising from the introduction of RL levels have been satisfactory resolved by Division managers.

Training in reactor commissioning was satisfactory arranged with Korea's Quinshan Project. Similar training has been arranged in principle with the Chinese NNSA, to take place during commission of the Quinshan project.

Strategic Direction 4: Communications

The senior management team of DEHPA meets every two weeks. All divisions meet with their section heads at regular intervals (generally every two weeks); all divisions meet with all their division staff at about three-month intervals. Sections meet at a frequency of one to two months.

Proactive meetings with Pickering Town Council have been built into the screening EA process for Pickering re-start (this has a new standard for environmental screenings).

Strategic Direction 5: Project 96

The decisions of Executive Committee on the P-96 training recommendations have been reviewed by the TTG and specific plans for their implementation in technical training are being developed. A contractor has been hired to improve the "table top needs analysis" methods used last year to improve the quality of the results, in time for the budget exercise for 2000/2001.

PLAN STRATÉGIQUE 1999 DE LA CCEA

**RAPPORT TRIMESTRIEL
SUR LA MISE EN ŒUVRE**

JUILLET - SEPTEMBRE 1999

Novembre 1999



Commission de contrôle
de l'énergie atomique

Atomic Energy
Control Board

Canada

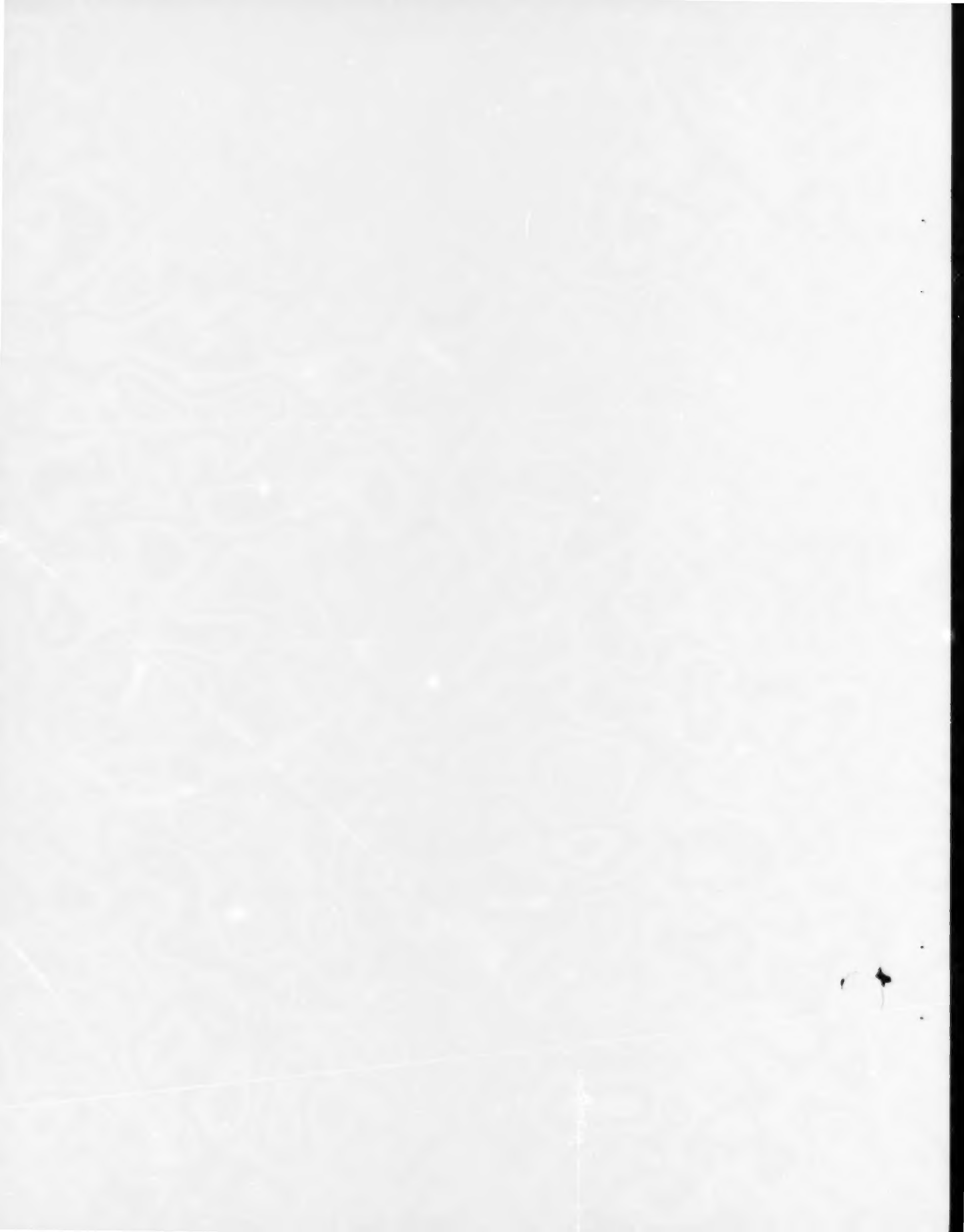


TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| MISE EN OEUVRE DE LA LOI SUR LA SÛRETÉ ET LA RÉGLEMENTATION NUCLÉAIRES | 1 |
| AMÉLIORATION DE NOTRE CULTURE DE GESTION ET DE LEADERSHIP | 5 |
| RÉFORME DU CADRE DES RESSOURCES HUMAINES | 12 |
| DES COMMUNICATIONS EFFICACES | 14 |
| ACHÈVEMENT DE PROJET 96 ET PERSPECTIVES D'AVENIR | 17 |
| ANNEXE A | |
| MISE EN ŒUVRE À LA DIRECTION DE LA RÉGLEMENTATION DES RÉACTEURS (DRR) | 20 |
| ANNEXE B | |
| MISE EN ŒUVRE À LA DIRECTION DE LA RÉGLEMENTATION DU CYCLE DU COMBUSTIBLE ET DES MATIÈRES NUCLÉAIRES (DRCCMN) | 22 |
| ANNEXE C | |
| MISE EN ŒUVRE À LA DIRECTION DES SERVICES DE GESTION | 25 |
| ANNEXE D | |
| MISE EN ŒUVRE AU SECRÉTARIAT | 27 |
| ANNEXE E | |
| MISE EN OEUVRE À LA DIRECTION DE L'ÉVALUATION DES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX ET HUMAINS (DEFEH) | 29 |



MISE EN OEUVRE DE LA LOI SUR LA SÛRETÉ ET LA RÉGLEMENTATION NUCLÉAIRES

1. Orientation stratégique

Mise en oeuvre de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* :

- Comme l'indique notre Plan stratégique, la promulgation et la mise en oeuvre efficace de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* et des règlements d'application représentent pour nous l'enjeu le plus pressant et la première priorité.

2. Stratégie de mise en oeuvre

La stratégie de mise en oeuvre formulée dans le rapport trimestriel d'avril à juin 1999 reste valable. Nous continuons de concentrer nos efforts sur les mesures nécessaires pour assurer la promulgation de la Loi tout en préparant des plans qui permettront d'atteindre les objectifs à long terme et de mesurer les résultats.

3. Mesures relatives à la mise en oeuvre

Dans le rapport trimestriel d'avril à juin 1999, nous avons indiqué où en étaient les mesures à court et à long terme relatives à la promulgation de la Loi et à la transition au nouveau régime de réglementation. Nous indiquons ci-dessous ce qui a été fait à cet égard entre juillet et septembre.

3.1 Document-réponse, REIR, BMD

- Nous avons produit la version finale du document-réponse dans les deux langues officielles. Il en est maintenant à l'étape de la dernière révision avant la publication.
- Nous avons mis à jour le Résumé de l'étude d'impact de la réglementation (REIR) et l'avons fait circuler parmi les membres de la haute direction pour obtenir leurs commentaires.
- Nous avons préparé l'ébauche des BMD pour les divers documents qui doivent être soumis à l'approbation de la Commission (c'est-à-dire les règlements administratifs, les listes des agents désignés, l'établissement des catégories de permis, la définition des diverses délégations des pouvoirs et les règles d'annulation de certains documents).

3.2 Plan de transition

- Nous avons révisé le plan de transition préliminaire et l'avons fait circuler parmi les membres de la haute direction pour obtenir leurs commentaires.
- Le plan de transition arrête des exemptions temporaires relatives aux nouvelles exigences pour certains titulaires de permis. Ces exemptions seront approuvées par la Commission à la première réunion qui aura lieu dès la promulgation de la Loi.

3.3 Chevauchement et double emploi dans la réglementation des mines d'uranium

- En juillet, le ministre Goodale a chargé M. Ken Halvorson d'étudier la question du chevauchement et du double emploi des régimes de réglementation fédéral et provincial dans le contexte des mines d'uranium en Saskatchewan. M. Halvorson a d'ici au mois de décembre pour exécuter son mandat.
- Des membres du personnel du Secrétariat et de la Direction de la réglementation du cycle du combustible et des matières nucléaires ont rencontré M. Halvorson en août et en septembre pour l'informer des exigences réglementaires de la CCEA et des pratiques connexes. Ils ont aussi discuté de la question du chevauchement et du double emploi avec les exigences provinciales dans divers domaines.

3.4 Réunions avec les représentants de l'industrie

- Pendant les six premiers mois de 1999, des représentants de l'industrie nucléaire ont été conviés à des réunions mensuelles afin d'apporter des précisions sur les exigences réglementaires du nouveau régime et de faciliter l'élaboration du plan de transition. Les réunions se poursuivent, mais sont moins fréquentes.

3.5 Réunions avec le Cabinet du Ministre

- Une fois obtenue l'approbation de principe de la Commission, les règlements doivent être approuvés par le Ministre et par le Comité spécial du Conseil (CSC). La Commission adoptera ensuite ces règlements, dès la promulgation de la Loi.
- Le Secrétariat maintient les communications avec le Cabinet du Ministre, RNCan et le Bureau du Conseil privé sur toutes les questions relatives à la promulgation de la Loi et des règlements d'application.

3.6 Documents d'application de la réglementation

- Afin de garantir que les titulaires de permis sont dûment informés des exigences du nouveau régime, près de 50 documents d'application de la réglementation devraient être disponibles avant la promulgation de la Loi ou peu de temps après.
- Jusqu'à présent, huit de ces documents ont été publiés aux fins de la consultation publique. Douze autres devraient être approuvés et publiés d'ici à la fin novembre.
- La Section de la documentation de la Commission de la Division des relations extérieures et de la documentation travaille actuellement avec d'autres divisions afin de fixer les dates de publication des documents qui restent.

3.7 Communications

- Un plan de communication sera établi pour le lancement de la CCSN. Ce plan définira les méthodes qui permettront d'informer les intervenants de l'entrée en vigueur de la nouvelle Loi et de faire connaître la CCSN.
- Projets de communication en cours :
 - création du site Web de la CCSN dans le but d'améliorer l'éventail de l'information transmise et sa rapidité;
 - élaboration de nouveaux instruments d'information (en premier lieu, les principaux instruments pour le lancement de la CCSN);
 - enquêtes visant à définir les besoins en matière d'information des principaux auditoires ciblés (en premier lieu, consultations auprès du personnel de la CCEA et des intervenants relativement à Internet);
 - programme amélioré de relations avec les médias et de gestion des questions et enjeux majeurs;
 - conception et adoption d'une nouvelle identité graphique pour la CCSN.

3.8 Formation relative à la nouvelle Loi et aux règlements connexes

- Le personnel a déjà reçu des cours de formation (niveaux et durée variés), comme en témoigne le précédent rapport trimestriel.

-
- Un atelier a eu lieu en septembre auquel ont participé des employés sélectionnés. Cet atelier faisait partie du processus d'élaboration du programme de formation sur les règlements. La prestation des programmes de formation devrait commencer au début de l'an 2000.

3.9 Objectifs à long terme

Les objectifs à long terme restent ceux que nous avons déjà définis dans le rapport trimestriel d'avril à juin :

- a) Collaboration avec les autres ministères fédéraux et provinciaux afin de garantir une harmonisation judicieuse du régime de réglementation nucléaire général (notamment, mesures liées à la réduction du chevauchement et du double emploi, dans la mesure du possible).
- b) Harmonisation des activités de réglementation avec la nouvelle Loi et les règlements connexes. Ces travaux seront partie intégrante des mandats conférés aux nouveaux comités créés suite à la retraite des cadres de Montebello.
- c) Développement du programme relatif aux documents d'application de la réglementation (notamment, mise au point des normes de service, des politiques internes, etc.).
- d) Amélioration des pratiques de consultation et de communication.
- e) Surveillance de l'application de la nouvelle Loi et des règlements connexes afin de déterminer les besoins en matière de modifications, de politiques et de programmes spéciaux (par exemple, formation supplémentaire).
- f) Mise en oeuvre d'un programme d'assurance de la qualité interne visant à garantir une prestation cohérente et avisée du programme de réglementation.

À noter que les mesures susmentionnées seront coordonnées en étroite collaboration avec d'autres projets en cours ou prévus dans le cadre des autres orientations stratégiques. Ainsi, l'amélioration des pratiques de communication (paragraphe d) sera intimement liée à l'orientation stratégique n° 4 (communications efficaces); la mise en oeuvre d'un programme d'assurance de la qualité interne (paragraphe f) sera étroitement liée à l'orientation stratégique n° 2 (culture de gestion et de leadership).

AMÉLIORATION DE NOTRE CULTURE DE GESTION ET DE LEADERSHIP

1. Orientation stratégique

- L'objectif général de l'orientation stratégique n° 2 est de déterminer et d'élaborer des stratégies, des processus et des ressources qui amélioreront la culture de gestion et de leadership de la CCEA et son efficacité en ces matières.

2. Stratégie de mise en oeuvre

Considérations générales

Après l'étude des plans destinés à cette orientation stratégique, il est clair que, dans de nombreux secteurs, il sera nécessaire de collaborer et de tirer parti d'autres initiatives stratégiques. Il importe de promouvoir une approche intégrée qui assure l'uniformité et la cohésion des résultats des diverses orientations stratégiques ainsi qu'une compréhension commune des termes utilisés pour décrire chaque orientation. Cet objectif sera atteint si nous cernons les défis reliés et collaborons avec les autres groupes pour mettre au point des approches communes. L'élaboration de bons processus de communication est essentielle au succès de toute organisation. Bien que l'amélioration de nos communications soit l'objectif d'une autre orientation stratégique, elle fait partie intégrante de la mise en oeuvre de la présente orientation stratégique.

Court terme

- a) Les considérations de gestion seront segmentées en éléments hiérarchisés qui formeront une « charte de gestion ». Plusieurs des éléments qui existent déjà seront regroupés dans une version provisoire de cette charte.
- b) La philosophie de la CCEA en matière de réglementation sera documentée. Elle présentera les principes suivis par l'organisation dans l'exécution de son mandat. Cette philosophie constituera la base des politiques et des stratégies mises en oeuvre pour relever les nouveaux défis.
- c) Un cadre de planification général sera établi afin d'assurer un lien entre, d'une part, les stratégies globales et, d'autres part, les objectifs et les plans établis au niveau des divisions.

-
- d) Le cadre de gestion élaboré à la retraite des cadres de Montebello sera mis en oeuvre au cours des prochains mois. Les nouveaux comités et les comités déjà en place se verront attribuer leurs fonctions et participeront à la gestion de l'organisation.

Long terme

- a) Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie complète de gestion, des efforts à long terme seront déployés pour gérer méthodiquement le rendement et les processus clés. L'assurance de la qualité interne et la gestion axée sur les résultats seront parmi les processus sur lesquels nous travaillerons.
- b) La philosophie de réglementation servira de base aux stratégies et aux politiques en matière de réglementation. Émanant des cadres supérieurs, ces stratégies orienteront les activités de réglementation de l'organisation. Elles fourniront une approche efficace et efficiente pour l'établissement des priorités et le déploiement des ressources.
- c) L'amélioration de la culture de leadership est un défi de taille. Les initiatives étudiées sont liées à la formation relative aux profils de compétences élaborés par l'organisation.

3. Mesures de mise en oeuvre (court terme)

Le groupe de travail s'est penché sur l'ampleur du travail requis dans chaque secteur. Les plans d'action suivants visent certaines initiatives d'amélioration. Au besoin, les membres du groupe de travail orienteront ou appuieront les principaux collaborateurs de chaque secteur. (Pour plus de détails, consulter le tableau à la fin de la présente section.)

- 3.1 Regrouper les éléments finaux et provisoires dans une version préliminaire de la charte de la gestion.

Ces éléments comprennent notamment la mission, le mandat, la philosophie de réglementation, la vision, les valeurs de l'organisation, les assises de l'établissement des priorités, les fonctions et les responsabilités de l'organisation et de sa direction ainsi que la charte du travail d'équipe. En septembre, dans le cadre du cycle de planification de la CCEA, la haute direction a entamé l'examen de la charte de gestion. Les gestionnaires de tous les niveaux contribueront à cet examen qui devrait prendre fin en novembre, moment où la charte sera compilée et publiée.

3.2 Cerner les mesures qui permettront de compléter la charte

Le seul élément absent de la charte de gestion est un énoncé de vision. Un groupe de travail formé de directeurs rédigera cet énoncé. Les travaux commenceront après la préparation du budget pour l'exercice 2000-2001, et le Comité de direction recevra une recommandation au début de l'an 2000.

3.3 Produire une ébauche de la philosophie de réglementation

Un groupe de discussion a été mis sur pied et a élaboré la première version de la philosophie de réglementation. Après avoir été examinés par le Comité de direction, le document et les autres éléments de la charte de gestion seront présentés aux gestionnaires, dont les chefs de section, aux fins de commentaires et de discussion.

3.4 Obtenir l'approbation du Comité de direction relativement à la version convenue de la philosophie de réglementation

Après avoir intégré les clarifications demandées, la version approuvée sera publiée et fera partie de la charte.

3.5 Rédiger la première version du plan de mise en oeuvre du processus d'assurance de la qualité interne

Un plan de mise en oeuvre a été élaboré, et les gestionnaires ont assisté à une présentation. Les plans généraux pour le prochain exercice financier seront élaborés en intégrant les mesures nécessaires à l'introduction d'une approche à la gestion reposant sur la qualité.

3.6 Produire une première version du cadre de planification général

En septembre, le Comité de direction a mis à jour le Plan stratégique de la CCEA qui servira de guide pour les trois prochaines années. Il y aura un exercice de planification générale à la fin d'octobre pour harmoniser les objectifs et plans de travail des divisions pour 2000-2001 avec le nouveau Plan stratégique. Cet exercice débouchera sur un cadre de planification général qui intégrera le budget de 2000-2001.

3.7 Rapporter les résultats des projets pilotes de l'initiative de gestion axée sur les résultats et proposer les étapes suivantes

Quatre projets pilotes ont été lancés en septembre 1998. L'expérience acquise grâce à ces projets permettra de guider la prochaine étape de mise en oeuvre d'une gestion axée sur les résultats. Des rapports sur deux de ces projets sont maintenant disponibles.

3.8 Constituer les nouveaux comités de gestion

Une liste des nominations a été dressée et approuvée par le Comité de direction. Tous les comités se sont réunis une fois, et même plusieurs fois dans certains cas. Au besoin, les comités modifieront les mandats ou en prépareront de nouveaux.

3.9 Obtenir l'approbation du Comité de direction pour les mandats de chaque comité

L'exécution de cette tâche signalera l'entrée en vigueur du nouveau cadre de gestion élaboré à la retraite des cadres de Montebello en mars 1999. Les mandats seront rédigés avant le 31 octobre 1999 pour être présentés au Comité de direction.

4. Objectifs à long terme

À plus long terme, on élaborera un plan d'activités pour certaines des initiatives susmentionnées.

4.1 Examens périodiques

Des examens périodiques permettront de suivre les progrès accomplis dans le cadre des diverses initiatives et de mettre à jour les éléments de la charte de gestion.

4.2 Stratégie de réglementation

Les cadres supérieurs élaboreront périodiquement des stratégies et des politiques en matière de réglementation afin d'orienter le travail de l'organisation. La philosophie de réglementation guidera la formulation des stratégies et des politiques requises dans un environnement de réglementation en perpétuel changement.

4.3 Assurance de la qualité interne

Il sera nécessaire de revoir l'application de l'approche à la gestion reposant sur la qualité. Toute mesure essentielle à l'appui et à la promotion de cette approche sera prise.

4.4 Gestion axée sur les résultats

Un suivi permettra de promouvoir et de faciliter la mise en oeuvre d'une gestion axée sur les résultats, méthode utilisée pour gérer le rendement de l'organisation.

4.5 Leadership

La formation des cadres offerte par les programmes de perfectionnement en gestion de la Division des ressources humaines sera la pierre angulaire des initiatives d'amélioration de la culture de leadership. Les évaluations de rendement pour les gestionnaires de tous les niveaux reposent maintenant sur des profils de compétences établis. Un plan de promotion du leadership efficace sera mis au point.

Amélioration de notre culture de gestion et de leadership
Chronologie et calendrier des principaux éléments de la
mise en oeuvre de l'OS-2

| PROJET | ACTION | ÉCHÉANCE | RESPONSABLE(S) |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| 2. Charte de la gestion | - Supervision | | C. Maloney et R. Maddocks |
| 2.1 Charte | - Compil. des éléments finaux et provisoires | Complétée | C. Maloney et R. Maddocks |
| | - Établissement des actions ultérieures pour les éléments inachevés | Complétée | C. Maloney et R. Maddocks |
| | - Mise au point des documents existants | 1 ^{er} déc. 1999 | |
| | - Création d'un groupe de travail qui rédigera l'énoncé de vision | 15 déc. 1999 | |
| | - Rédac. d'une ébauche par le groupe de travail et obtention de l'approb. du Comité de direction | 1 ^{er} mars 2000 | |
| | - Calendrier des examens périodiques | (Biennal) | |
| 2.2 Philosophie de réglementation | - Supervision | | R. Ferch |
| | - Création d'un groupe qui rédigera une version provisoire | Complétée | R. Ferch |
| | - Remise de la version provisoire par le groupe et obtention de l'approbation du Comité de direction | Complétée | R. Ferch/M. Duncan |
| | - Distribution de la version provisoire aux gestionnaires pour examen | 15 nov. 1999 | R. Ferch/M. Duncan |
| | - Publication dans le cadre de la charte | 15 déc. 1999 | R. Ferch |
| 2.3 Stratégie de gestion | - Supervision | | R. Utting et K. Pereira |

| | | | |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|
| 2.3.1 Assurance de la qualité interne | - Soumission du plan provisoire de mise en oeuvre au groupe de travail pour examen | Complétée | K. Pereira |
| 2.3.2 Système de gestion | - Supervision | | M. Duncan |
| 2.3.2.1 Cadre de planification générale | - Élaboration de la première version dans le cadre du cycle de planification | 31 janv. 2000 | C. Maloney |
| 2.3.2.2 Gestion axée sur les résultats | - Rapports sur les résultats des projets pilotes | (2 de 4 complétés) | R. Maddocks |
| 2.3.2.3 Cadre décisionnel | - Proposition d'étapes ultérieures | 15 déc. 1999 | R. Maddocks |
| | - Mise au point de la composition des comités de gestion | Complétée | M. Duncan |
| | - Mise au point des mandats | 31 oct. 1999 | Comités/M. Duncan |
| | - Obtention de l'approbation du Comité de direction | 30 nov. 1999 | M. Duncan |
| 3. Leadership | - Supervision | | D. Howard |
| | - Évaluation des compétences des chefs de section | Complétée | Ressources humaines |
| | - Formation sur le leadership à l'intention des chefs de section | Fév. 2000 | Ressources humaines |
| | - Supervision de l'élaboration d'un plan visant à promouvoir un leadership efficace | Fév. 2000 | D. Howard |

RÉFORME DU CADRE DES RESSOURCES HUMAINES

1. Orientation stratégique

L'orientation stratégique n° 3 du Plan stratégique 1999 de la CCEA stipule que :

- Nous devons poursuivre notre réforme des politiques, programmes et pratiques en matière de ressources humaines pour mieux gérer nos effectifs. Il nous faut créer des conditions de travail et des débouchés satisfaisants et stimulants, profitant aussi bien à l'organisation qu'aux employés.

2. Stratégie de mise en oeuvre

La stratégie envisagée pour mettre en oeuvre l'orientation stratégique susmentionnée est la suivante :

- a) suivre les directives de la note de service sur la réforme des ressources humaines envoyée au directeur des Ressources humaines par le Comité de direction le 20 février 1997 (voir le babillard électronique de P96, avis n° 8);
- b) ajouter des éléments à la liste des questions d'intérêt de la note de service, conformément aux directives du Comité de direction;
- c) établir des priorités pour la liste de questions d'intérêt afin de favoriser les progrès.

3. Mesures relatives à la mise en oeuvre

Depuis le dernier rapport trimestriel, les travaux suivants ont été menés dans le cadre de cette orientation stratégique :

- 3.1 La formation des cadres a continué. Presque tous les chefs de section ont suivi au moins six des onze jours de formation prévus pour l'année;
- 3.2 Les travaux afin de définir une façon globale d'aborder la planification de la succession pour les postes de direction se poursuivent. Un des groupes de chefs de section a d'ailleurs émis ses commentaires à ce sujet dans le cadre de sa formation;
- 3.3 Nous avons réalisé une étude détaillée des pratiques en matière de langues officielles en vigueur dans d'autres ministères et sur le type et les sources de formation qu'ils utilisent. Il s'agit là de la première d'une série d'étapes en vue de la réforme relative aux langues officielles;

-
- 3.4 La restructuration des échelles salariales aux niveaux de la direction (NR-E1 et NR-E2) est terminée (voir note de bas de page 1 au tableau de la page 12 du dernier rapport trimestriel);
- 3.5 Nous avons aussi beaucoup fait progresser le dossier de la politique de rotation. Cette dernière devrait être soumise pour approbation au cours du prochain trimestre;
- 3.6 Nous avons examiné les niveaux décisionnels en matière de ressources humaines à la CCEA, en avons dressé un tableau récapitulatif complet et avons suggéré une nouvelle répartition des niveaux décisionnels. Nous en sommes maintenant aux derniers détails et nous nous préparons à soumettre le tout pour approbation au cours du prochain trimestre;
- 3.7 Nous avons travaillé également à trois dossiers dans l'idée de renforcer notre capacité de recruter et de garder nos employés :
- a) nous avons proposé une politique afin d'assouplir le régime salarial;
 - b) un groupe mixte de gestionnaires hiérarchiques et de représentants des Ressources humaines a assisté aux foires sur la carrière de trois universités afin de mieux faire connaître la CCEA auprès de la masse étudiante qui est une riche source de candidats;
 - c) nous avons intégré à la politique de rotation proposée un processus de planification de carrière (voir 3.5 ci-dessus).

DES COMMUNICATIONS EFFICACES

1. Orientation stratégique

- Nous devons améliorer nos communications avec l'extérieur (décideurs, chefs d'opinion et groupes d'intéressés) et les communications entre les membres de notre organisation.

Sept résultats sont envisagés dans le Plan stratégique en rapport avec ce volet :

1. Une politique de la CCEA en matière de communications visant à guider nos échanges avec les décideurs et les chefs d'opinion de l'extérieur;
2. Un programme ayant pour objectif la mise au point et la distribution de documents d'information complets de nature scientifique, technique et réglementaire;
3. Des gestionnaires et des employés qui tiennent compte des aspects communicationnels de leurs programmes, de leurs politiques et de leurs activités;
4. Des programmes qui améliorent nos compétences de base en communications;
5. Des indicateurs permettant de suivre l'évolution de dossiers politiques et publics;
6. Des relations proactives avec nos partenaires de réglementation fédéraux et provinciaux;
7. Des communications efficaces entre les employés et les gestionnaires de tous les niveaux ainsi qu'avec les groupes d'intéressés externes.

2. Stratégie de mise en oeuvre

La mise en oeuvre de cette orientation stratégique comprenait la formation du Comité consultatif sur les communications et l'élaboration d'un plan d'action sur les communications.

3. Mesures relatives à la mise en oeuvre

3.1 Comité consultatif sur les communications

Au début d'octobre, le Comité s'était réuni trois fois. Ses membres en ont adopté le mandat tel qu'il avait été défini dans le texte original :

Le Comité consultatif sur les communications a pour objectif de prodiguer des conseils, des lignes directrices, des commentaires et des recommandations au directeur des Communications (ainsi qu'aux directeurs de la Division des relations extérieures et de la documentation de la Commission et de la Division des ressources humaines, le cas échéant) sur les questions relatives aux communications internes et externes et sur la formation sur les techniques de communication. En outre, il surveille les progrès vers l'obtention des résultats envisagés dans la section du Plan stratégique consacrée aux communications efficaces.

Les membres du Comité sont : Susan Copeland (présidente), Laurel Herwig (adjointe à la présidente), Bernard Gerestein, Cait Maloney (remplacée après deux réunions par Bill Whitehead), Jane Princi et Ulo Nurmsoo. Chaque membre apporte au Comité une perspective plus large que celle de leur propre groupe ou division. Le responsable nommé auprès du Comité de direction est Mike Taylor. Les membres ont adopté les procédures de fonctionnement et discuté de leurs attentes qui comprennent la promotion d'une communication claire et efficace, le soutien des bonnes pratiques et la mise au point de pratiques nouvelles, l'éclaircissement des responsabilités du personnel et des gestionnaires hiérarchiques en matière de communication, et l'adoption d'un rôle consultatif sur les initiatives de communication proposées. Le Comité a discuté des travaux sur l'identité graphique de la CCSN, sur le site Web et sur le projet de politique sur les communications de la CCEA/CCSN.

3.2 Plan d'action en matière de communication

La Division des communications progresse bien dans ses travaux sur les priorités suivantes qui s'inscrivent dans le plan d'action en matière de communication :

- **Conception graphique** — Le dossier de la nouvelle identité graphique de la CCSN va bon train. Plusieurs concepts ont été soumis à des groupes de discussion externes en septembre, et on a invité le personnel de la CCEA à indiquer sa préférence au cours d'un vote au début d'octobre.
- **Site Web** — Le Web est un instrument essentiel pour diffuser rapidement de l'information à grande échelle parmi le public et assumer les nouvelles responsabilités qui nous incombent sur le plan de l'information et de la consultation publiques. Nous travaillons avec la firme d'experts-conseils *iStudio* à la conception de notre nouveau site Web que nous espérons inaugurer d'ici la fin de 1999. Nous avons aussi changé d'hôte, ce qui nous permettra d'offrir une meilleure connectivité, une surveillance de l'usage et un moteur de recherche. Nous avons donc une nouvelle adresse Web (URL) : **aecb-ccca.gc.ca**. L'URL primaire de la CCSN sera **www.cnsc-ccsn.gc.ca**.
- **Sondage auprès des clients sur les besoins informationnels** — Dans le cadre de notre projet conception du site Web, nous avons demandé à l'équipe de *iStudio*, la firme de consultants, de sonder le personnel de la CCEA, les titulaires de permis, les représentants des médias et les groupes d'intérêt sur leurs besoins informationnels. On peut se procurer le rapport sur les résultats du sondage auprès de la Division des communications. Nous prévoyons aussi un sondage auprès des lecteurs dans le prochain numéro du *Reporter*.

-
- Relations avec les médias — En plus de traiter les nombreuses demandes des médias au sujet de l'accident qui s'est produit au Japon, des essais Parallax MOX et d'autres dossiers chauds, nous avons travaillé étroitement avec des membres du personnel pour préparer les entrevues avec les médias. Nous avons également préparé un guide sur les relations avec les médias ainsi qu'une feuille de conseils rapides.
 - Gestion des dossiers — La Division des communications et la Division des relations extérieures et de la documentation de la Commission ont collaboré étroitement avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux pour coordonner les communications et les réponses relatives aux dossiers d'actualité comme celui du MOX, de la vente du Tokomak et de l'accident au Japon.
 - Politique de communication — Nous avons élaboré un projet de politique de communication pour la CCEA/ CCSN. Le Comité consultatif sur les communications et des membres du personnel fourniront leurs commentaires avant la sortie de la prochaine version.
 - Révision — Nous travaillons avec un réviseur externe expérimenté pour préparer un guide de rédaction anglaise qui aidera à assurer la qualité et l'uniformité du style et des usages dans les produits informationnels de la Division des communications. Un guide complémentaire suivra pour le français. Nous avons fourni des services de révision pour d'importants projets comme le Rapport annuel des agents de la CCEA sur les centrales nucléaires au Canada.
 - Nouveaux documents d'information — Nous préparons actuellement de nouveaux documents d'information parallèlement au nouveau site Web. Nous espérons ainsi faire mieux connaître et comprendre la CCSN, et fournir une information objective au public. Le Rapport annuel de la CCEA pour 1998-1999, qui se distingue par une nouvelle conception graphique et son sous-titre (*Sûreté nucléaire*), annonce la transition à la CCSN.
 - Communications internes — La Division des communications a fourni des conseils et un soutien à la haute direction à l'égard du Plan stratégique et d'autres dossiers.
 - Formation sur les techniques de communication — La Division des communications a collaboré avec la Division des ressources humaines pour cerner les besoins de formation en matière de communication. Sous le thème général de l'efficacité au travail, les Ressources humaines offriront des cours sur plusieurs secteurs prioritaires cernés, comme les techniques de présentation, les relations avec la collectivité et la gestion des réunions. On reprendra aussi le cours sur les relations avec les médias offert au cours de la dernière année.

ACHÈVEMENT DE PROJET 96 ET PERSPECTIVES D'AVENIR

1. Orientation stratégique

Terminer Projet 96 et perspectives d'avenir.

- Nous devons achever l'examen et la mise en oeuvre des recommandations de Projet 96 et perspectives d'avenir.

2. Stratégie de mise en oeuvre

La stratégie demeure la suivante :

- Examiner les recommandations de tous les rapports et se prononcer sur leur acceptabilité;
- Formuler des instructions précises à une autorité responsable particulière afin d'élaborer les étapes de la mise en oeuvre des instructions;
- Suivre de près l'évolution des travaux de l'autorité responsable;
- Communiquer les résultats au personnel.

3. Mesures relatives à la mise en oeuvre

- 3.1 Le Comité de direction a décidé de l'acceptabilité de toutes les recommandations qui couvraient la formation du personnel de la CCEA. Sur les 50 recommandations présentées, il en a accepté 28. Quatorze autres qui portaient sur la formation et l'amélioration de l'engagement ont été reprises dans le plan d'action sur les communications (orientation stratégique n° 4). Il en a aussi approuvé quatre partiellement (c'est-à-dire qu'il s'est dit d'accord avec l'idée exprimée, mais opposé à la méthode suggérée de mise en oeuvre) et en a rejeté 4 autres. Le détail des décisions est reproduit dans le procès-verbal de la réunion, qui sera ajouté à la base de données. On a déjà donné suite partiellement ou totalement à un certain nombre de recommandations « acceptées » dans le cadre de la réforme des ressources humaines (OS-3).

3.2 Les principes fondamentaux reconnus ont été les suivants :

- i) assurer le perfectionnement des connaissances et des aptitudes requises par les employés appelés à assumer directement la responsabilité des inspections et de l'évaluation des installations et des activités des titulaires de permis, faire connaître ces exigences et conserver un registre pour chacun de ces employés afin de s'assurer qu'ils satisfont les exigences. Un chef de section peut attester du fait que l'employé satisfait les exigences (grâce à son expérience), ou cet employé peut suivre un cours de formation. Ce processus tiendrait lieu de base d'accréditation aux termes de la nouvelle Loi. Il faudrait d'abord que le processus soit bien établi avant qu'on puisse mettre en oeuvre l'accréditation en bonne et due forme;
- ii) préparer des normes et des procédures afin de guider les activités quotidiennes de formation à la CCEA. Ces normes et procédures couvriraient, par exemple, l'analyse des besoins de formation, les critères d'envoi à un cours de perfectionnement ou d'appoint, et l'évaluation de la matière;
- iii) concevoir et mettre sur pied un système complet de dossiers sur la formation;
- iv) créer un groupe de travail réunissant des employés des Ressources humaines et du Groupe de formation technique pour coordonner les éléments qui intéressent les deux groupes.

3.3 Le Comité de direction a passé en revue toutes les recommandations suggérant l'élaboration de politiques. Il en a accepté 13 auxquelles il a attribué un ordre de priorité. Quatre des projets de politique correspondant à la priorité 1 sont déjà amorcés. Les politiques couvriront les sujets suivants :

Priorité 1

Consultation

Conformité et application de la loi

Relations avec les organisations internes

Relations avec les organismes fédéraux et provinciaux (y compris les relations ministérielles et parlementaires)

Communications

Philosophie de réglementation

Politique d'application de la réglementation sur la délivrance des permis

Politique d'application de la réglementation sur les ressources et la rentabilité

Priorité 2

Communications électroniques

Travaux relatifs aux exportations CANDU

Interactions avec les organisations expertes

Deux politiques ont été achevées : politique d'application de la réglementation sur l'utilisation de normes et de guides et politique sur l'apprentissage.

3.4 Quelques gestionnaires ont présenté leurs rapports d'étape.

3.5 Quant à l'employé qu'on devait engager pour une période déterminée afin qu'il mette à jour la base de donnée sur les recommandations et leurs résultats, aucun progrès n'a été fait.

4. Stratégie à long terme

La stratégie à long terme reste la même : toutes les mesures de mise en oeuvre découlant de Projet 96 seront intégrées aux autres orientations stratégiques d'ici la fin de 1999.

ANNEXE A

MISE EN ŒUVRE À LA DIRECTION DE LA RÉGLEMENTATION DES RÉACTEURS (DRR) (juillet à septembre 1999)

Généralités

Une troisième version révisée du document d'orientation stratégique de la DRR a été produite.

Orientation stratégique 1 : Nouvelle Loi et nouveaux règlements d'application

Notre personnel poursuit son travail sur les documents prioritaires liés à la mise en œuvre de la nouvelle Loi, et il a transmis à la CDS un échéancier à jour des dates de publication prévues pour consultation publique. Le document C-006 (*Guide d'analyse de la sûreté des centrales nucléaires CANDU*) a été distribué pour consultation publique, le document C-099 (*Rapports à soumettre par les exploitants de centrales nucléaires*) est prêt à être envoyé pour consultation publique, ainsi que le document C-138 (*Programmes informatiques de systèmes de protection et de contrôle*) et le document C-242 (*Examen des coûts et des avantages*). La consultation publique relative au document C-149 (*Guide sur les programmes informatiques utilisés dans les analyses de conception et de sûreté des centrales nucléaires et des réacteurs de recherche*) est terminée.

Le personnel de la DRR continue d'assurer la gestion de projet en vue de la préparation de la stratégie de conformité de la Commission et des documents connexes.

En prévision de la mise en œuvre de la Loi, et suite à la réorganisation de la CCEA effectuée en 1998, la Direction a opté pour une nouvelle approche plus conforme à l'article 24(4) de la Loi pour ce qui est de la transmission de ses conclusions aux commissaires. Cette même approche est en cours de perfectionnement et elle a été employée tout récemment pour le processus de délivrance de permis de la centrale nucléaire de Bruce-B.

Orientation stratégique 2 : Gestion

Suite à la retraite des cadres de Montebello, le groupe de gestion des activités des réacteurs (RAMG) a été démantelé. Les directeurs de la Direction de l'évaluation des facteurs environnementaux et humains sont invités à prendre part aux réunions de gestion de la DRR.

L'équipe de gestion a élaboré des objectifs à moyen terme (cinq ans) dans le cadre de l'orientation stratégique de la DRR; elle consulte actuellement les autres directions pour inclure dans le Plan directeur un ensemble complet d'objectifs en matière de réglementation des réacteurs. La question de la mise en œuvre des objectifs sera abordée à la mi-octobre, lors de la réunion de direction de la DRR à laquelle les directeurs des autres divisions concernées ont été invités.

Nous avons maintenant un gestionnaire de projet à plein temps pour le POBPN. Une offre a été faite concernant le poste de technicien en organisation.

Les plans d'autorisation ou de délivrance de permis bénéficient encore d'une attention soutenue. Celui de Darlington a été examiné avec OPG, et ceux de Pointe Lepreau et de Gentilly ont récemment fait l'objet de pourparlers avec les services publics concernés.

Orientation stratégique 3 : Réforme du cadre des ressources humaines

Des agents de projet subalternes ont reçu une formation en Corée sur la mise en service des réacteurs. L'expérience s'est avérée fructueuse.

Nous avons conclu avec l'organisme de réglementation de la Chine une entente en vertu de laquelle nous pourrions envoyer dans ce pays des employés subalternes pendant la mise en service des tranches 1 et 2 de Quinshan.

Un programme d'orientation d'une semaine a été mis sur pied à l'intention des nouveaux employés de la Division des centrales nucléaires en exploitation.

Dans le cadre des objectifs de la Direction, nous avons entamé des pourparlers avec les Ressources humaines et le Groupe de formation technique sur la mise sur pied d'un programme de formation en bonne et due forme s'adressant aux nouveaux employés.

Orientation stratégique 4 : Communications

La Direction a délibérément commencé à accroître la fréquence des réunions de division et, au cours du dernier trimestre, elles se sont déroulées, dans la majorité des cas, en présence du directeur général ou du directeur général intérimaire. Une réunion de direction aura lieu à la mi-octobre.

Les notes de l'équipe de gestion de la DRR sont encore régulièrement affichées au babillard.

Les divisions en sont à diverses étapes de la création de pages Web pour l'Intranet. Celles de la Division des centrales nucléaires en exploitation et de la Division de l'évaluation de la sûreté (analyse) sont prêtes.

Orientation stratégique 5 : Projet 96

Ce trimestre, aucune tâche ayant trait au Projet 96 n'a été assignée à la Direction. Le travail de mise en place de relations formelles avec les autorités provinciales responsables des appareils sous pression se poursuit.

ANNEXE B

MISE EN ŒUVRE À LA DIRECTION DE LA RÉGLEMENTATION DU CYCLE DU COMBUSTIBLE ET DES MATIÈRES NUCLÉAIRES (DRCCMN) (juillet à septembre 1999)

Introduction

Le premier rapport trimestriel présentait l'approche adoptée par l'équipe de gestion de la DRCCMN en ce qui concerne les cinq orientations stratégiques et le plan de mise en œuvre de la CCEA. Comme on le lit dans ce rapport, le plan de mise en œuvre de la Direction évoluera au cours des quelques prochains mois, au fur et à mesure que les plans relatifs aux orientations stratégiques de la Commission prendront forme. La version actuelle du plan de mise en œuvre de la DRCCMN peut se résumer comme suit :

- a) Encourager le personnel à prendre connaissance du plan stratégique et à formuler des suggestions pour ce qui est de la mise en œuvre des objectifs stratégiques;
- b) Transmettre au directeur général responsable de chacune des orientations stratégiques nos suggestions en matière de mise en œuvre;
- c) Déterminer quelles sont les tâches connexes à une ou à plusieurs orientations stratégiques qui peuvent être exécutées de façon expéditive à la Direction, mais dont on peut prévoir qu'elles n'iront pas à l'encontre de l'approche éventuellement adoptée par l'organisation.

On trouvera ci-dessous un état des progrès accomplis relativement aux cinq orientations stratégiques pendant le deuxième trimestre.

1. Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires

Le personnel de la DRCCMN travaille activement à la préparation des documents hautement prioritaires indispensables à la mise en œuvre efficace de la nouvelle Loi. Ces documents devraient être achevés suivant le délai fixé, soit le 30 novembre 1999. En outre, on a déjà commencé à travailler à l'élaboration des exigences de sûreté et de délivrance des permis pour les installations nucléaires de catégorie I (sans réacteur), la priorité étant accordée aux installations de production et de traitement des radio-isotopes.

Tout le personnel de la DRCCMN, y compris le personnel technique récemment engagé, a déjà reçu la formation sur la nouvelle Loi. De plus, plusieurs employés de la Direction ont assisté à un atelier sur la nouvelle réglementation, l'objectif principal de cet atelier étant d'aider le Groupe de formation technique à mettre sur pied des programmes de formation détaillés à l'intention du personnel de la CCEA. Le Service juridique devra à son tour formuler une interprétation de la

réglementation pour permettre l'élaboration du programme. Des membres du personnel de la DRCCMN doivent assister à un autre atelier en novembre.

Des plans de transition sont en place pour la plupart des titulaires de permis. La transition de l'ancien au nouveau régime durera de 3 à 18 mois selon la complexité des questions à traiter. Pendant cette période, le personnel de la CCEA procédera à des échanges proactifs avec les titulaires de permis en vue de fournir à ceux-ci un encadrement ou une formation au besoin. On examine actuellement les avantages qu'il y aurait à tenir des ateliers dans l'ensemble du pays pour transmettre l'information sur la nouvelle réglementation aux titulaires de permis. Cette solution serait coûteuse (une évaluation préliminaire s'élève à 150 000 \$), et on effectuera un sondage auprès des titulaires de permis pour déterminer si de tels ateliers sont vraiment nécessaires.

Le personnel de la DRCCMN contribue encore aux efforts entrepris par la Commission pour en venir à des ententes avec les provinces, et notamment avec la Saskatchewan, sur la réduction des chevauchement et du double emploi en matière de réglementation. L'absence de telles ententes a des répercussions sur l'échéancier de promulgation de la nouvelle Loi.

2. Recommandations du Projet 96

Comme l'indiquait le premier rapport trimestriel, le personnel de la DRCCMN participe à chacune des initiatives générales relatives au Projet 96, et il travaille à la mise en œuvre des politiques et des recommandations émanant des divers groupes de travail concernés, de sorte que la Direction n'a pas besoin d'activités distinctes pour ce qui est de P-96.

3. Communications efficaces

Conformément au Plan stratégique de la CCEA, « nous devons améliorer nos communications avec l'extérieur (les décideurs, les chefs d'opinion et les groupes d'intéressés) et les communications entre membres de notre organisation ». Un programme de communication de la DRCCMN a été approuvé par l'équipe de gestion de la Direction, et chacun des directeurs en a discuté avec son personnel pour veiller à ce que toutes les questions pertinentes aient été abordées. L'équipe de gestion de la DRCCMN, les équipes de gestion et le personnel des divisions tiennent déjà des réunions régulières.

4. Ressources humaines

L'équipe de gestion de la DRCCMN considère que la formation et la planification de la relève revêtiront une importance toute particulière au cours des prochaines années. Presque tous les chefs de section de la DRCCMN ont terminé la formation destinée aux superviseurs (quelques-uns d'entre eux assisteront au dernier module au mois de novembre). Après avoir terminé avec succès la formation des chefs de section, nous avons la ferme intention de prodiguer le même type de formation à certains de nos employés les plus prometteurs, qui ne font pas encore partie du personnel de supervision, pour former un bassin de compétences dans lequel nous pourrions puiser au besoin. Pour ce qui est du

perfectionnement du personnel, nous avons un urgent besoin d'un programme de rotation, mais celui-ci devra être lié au programme général qui sera élaboré par la Division des ressources humaines. On a entamé les pourparlers visant à déterminer le mode de mise en œuvre d'un programme temporaire de rotation interne à la DRCCMN.

5. Culture de gestion et de leadership

L'équipe de gestion de la DRCCMN traite régulièrement de l'ensemble des initiatives de la Commission dans ce domaine, et notamment des recommandations issues de la retraite des cadres de Montebello. Il a été décidé de tenir la première réunion annuelle de la DRCCMN au cours du troisième trimestre (du 29 novembre au 1^{er} décembre). L'ensemble du personnel de l'administration centrale et des bureaux régionaux y participera. L'ordre du jour de cette rencontre a fait l'objet de discussions exhaustives et sera bientôt prêt. Le thème principal sera le travail d'équipe. La rencontre comportera également des réunions en petits groupes pour permettre aux employés de discuter des préoccupations communes et de formuler des recommandations d'équipe.

ANNEXE C

MISE EN ŒUVRE À LA DIRECTION DES SERVICES DE GESTION (juillet à septembre 1999)

Le présent rapport fait état des travaux de la Direction des services de gestion et de sa contribution à une mise en œuvre réussie du Plan stratégique 1999 de la CCEA pendant la période de juillet à septembre 1999.

Les actions et les initiatives allant dans le sens des orientations stratégiques énoncées dans le Plan stratégique sont énumérées ci-dessous. L'orientation stratégique pertinente est indiquée à la suite de chaque point. Comme certaines des orientations stratégiques sont intimement liées, un même point est parfois lié à plusieurs d'entre elles. L'importance que revêtent les points énumérés est extrêmement variable, mais leur ordre d'apparition ne répond à aucune règle particulière.

| Point n° | Travail effectué, efforts déployés, initiatives entreprises, etc. | N° de l'orientation stratégique visée |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1 | Voir rapport distinct sur les travaux de réforme des ressources humaines. | 3 |
| 2 | Formation du personnel de la Direction sur la nouvelle Loi terminée. | 1 |
| 3 | Préparation en vue de la conversion des formulaires papiers aux formulaires électroniques, qui permettra une meilleure efficacité et une conversion « CCEA-CCSN » rapide et peu coûteuse. | 1, 2 |
| 4 | Participation au groupe responsable de l'OS-2 et au groupe de planification de la retraite des cadres à La Sapinière. | 2 |
| 5 | Comités consultatifs sur les finances et les ressources humaines déjà formés, et production de résultats significatifs amorcée. | 2, 4 |
| 6 | Réunions hebdomadaires de l'équipe de gestion de la Direction permettant la production de comptes rendus sur les délibérations du Comité de direction, la planification des initiatives de la Direction et le partage d'information, avec production de résultats documentés. | 2, 4 |

| | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 7 | Révision systématique des titres de postes de l'ensemble de la CCEA terminée à temps pour permettre l'impression de nouvelles cartes d'affaires en raison du passage à la CCSN. | 1 |
| 8 | Lancement du projet de recouvrement des coûts. | 2 |
| 9 | Intensification des discussions et des communications informelles avec les groupes concernés pendant la préparation des politiques et des procédures (ex. politique sur la rotation), ou avec les directeurs sur les indemnités de stationnement, d'ordinateur, etc. | 2, 4 |
| 10 | Suite du plan pour l'an 2000, qui touche de nombreux secteurs de la CCEA. | 2, 4 |
| 11 | Début des réunions régulières des chefs de section de la Direction, d'abord pour partager l'information, puis pour transmettre cette information vers le bas et les idées vers le haut comme prévu. | 2, 3, 4 |
| 12 | Rédaction et publication des profils de compétence des trois niveaux de gestion terminées. | 2, 3 |
| 13 | Cours de formation donnés à presque tous les chefs de section de la CCEA. | 2, 3 |
| 14 | Mise sur pied du nouveau Système intégré d'autorisation presque terminée; modifications apportées à la version actuelle pour refléter la nouvelle Loi au cas où celle-ci serait promulguée avant que la nouvelle version ait été entièrement testée. | 1, 2 |
| 15 | Identification claire de la « communication » comme l'une des compétences exigées aux trois niveaux de gestion. | 4 |

ANNEXE D

MISE EN ŒUVRE AU SECRÉTARIAT (juillet à septembre 1999)

Orientation stratégique 1 : Mise en application de la nouvelle Loi

Au cours du trimestre, le Secrétariat a poursuivi sa pleine participation à l'ensemble des activités liées à la promulgation de la nouvelle Loi; ces activités sont décrites dans la première partie du présent rapport où il est question de la mise en œuvre des cinq orientations stratégiques dans l'ensemble de la Commission. Ce trimestre, la plupart des efforts ont visé à la préparation et au bon déroulement de la rencontre avec M. Ken Halvorson, où il a été question des inquiétudes exprimées par le gouvernement de la Saskatchewan au sujet du régime de réglementation qui a été proposé.

Les autres activités entreprises ou en cours au Secrétariat et relatives à l'OS-1 sont les suivantes :

- pourparlers avec le Cabinet du Ministre au sujet du recrutement des nouveaux commissaires et des critères pertinents (la Commission ne peut compter jusqu'à sept commissaires);
- création d'une nouvelle identité graphique et d'un site Web pour la CCSN;
- communication des intrants nécessaires pour modifier plusieurs permis en vue de refléter la mise en œuvre du Protocole additionnel dans le cadre du Système de garanties renforcées de l'AIEA;¹
- meilleure coordination des efforts interdivisionnaires en vue de la publication des documents de « priorité 2 » aux fins de commentaires.

Orientation stratégique 2 : Culture de gestion et de leadership

Au cours du trimestre, le personnel du Secrétariat a participé très activement à l'ensemble des fonctions de planification générale et d'établissement de priorités pour l'organisation.

Les réunions de l'équipe de gestion du Secrétariat visant à assurer une bonne communication hiérarchique n'ont pas été tenues aussi systématiquement qu'elles auraient dû. La situation est à l'étude et sera bientôt corrigée. De plus, la rencontre de tout le personnel du Secrétariat qui avait provisoirement été fixée au mois de septembre a été reportée à plus tard cette année. On travaille actuellement à établir le format définitif de cette réunion pour la rendre aussi productive que possible.

¹ Bien que cette activité ne soit pas directement liée à la nouvelle Loi, nous la mentionnons ici parce que la nouvelle législation établira le fondement juridique de la pleine mise en œuvre de ces garanties.

Orientation stratégique 3 : Réforme du cadre des ressources humaines

Le Secrétariat continue d'apporter son soutien à tous les volets de l'initiative de réforme des ressources humaines. Pour ce qui est de la formation, tous les chefs de section du Secrétariat ont maintenant terminé le cours de formation qui a eu lieu à Gananoque. On s'est également penché sur la planification de la relève et plus précisément sur certains postes qui nécessitaient une attention immédiate.

Orientation stratégique 4 : Communications efficaces

Comme l'indiquait le précédent rapport trimestriel, la Division des communications continue de jouer un rôle de chef de file au sein de la Commission pour ce qui est de cette orientation stratégique, que ce soit en matière de communications internes ou externes. On a entrepris d'améliorer divers aspects des communications au sein même du Secrétariat, comme on l'explique ci-dessus dans la partie qui traite de l'OS-2.

Orientation stratégique 5 : Achèvement de Projet 96 et perspectives d'avenir

Toutes les divisions et tous les groupes relevant du Secrétariat fournissent le soutien devant permettre de répondre à un certain nombre de recommandations de P-96. La Division de la non-prolifération, des garanties et de la sécurité, la Division des relations extérieures et de la documentation et la Division des communications devront se prononcer sur un certain nombre de points qui leur ont été confiés en respectant les délais, ou présenter au Comité de direction un état de la situation et proposer une ligne de conduite. L'un des points en question est la mise en place ou la mise à jour de protocoles d'entente avec d'autres ministères ou organismes. Au cours du prochain trimestre, la Division des relations extérieures et de la documentation produira un ordre de priorité de ces protocoles d'entente de concert avec les autres divisions.

ANNEXE E

MISE EN OEUVRE À LA DIRECTION DE L'ÉVALUATION DES FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX ET HUMAINS (DEFEH) (juillet à septembre 1999)

Orientation stratégique 1 : Nouvelle Loi et règlements connexes

Tout le personnel de la CCEA a reçu la formation sur la nouvelle Loi. La formation sur les nouveaux règlements a commencé en avril 1999. La conception des nouveaux cours, regroupés sous 14 familles d'emplois, sera terminée d'ici la fin de novembre 1999. Pour mettre à l'essai cette phase, des spécialistes en la matière ont participé à deux ateliers. L'élaboration du matériel de formation, des études de cas et des jeux de rôle est en cours.

Le personnel de la DEFEH a continué d'accorder une haute priorité à l'élaboration des documents d'application de la nouvelle réglementation. Les documents suivants sont prêts à faire l'objet d'une consultation publique : C-228, Élaboration et utilisation des seuils d'intervention; C-118, Niveaux des rejets d'exploitation produits par les installations nucléaires; C-119, Politique sur la considération des facteurs humains dans l'évaluation des permis. De plus, d'autres documents devraient l'être d'ici fin octobre 1999 : C-100, *Individual Monitoring and dose Recording* (surveillance individuelle et enregistrement des doses); C-147, Protocole de surveillance spéciale des essais biologiques; C-225, Planification d'urgence dans les installations nucléaires de catégorie I.

La Direction travaille actuellement à la rédaction de 18 documents de priorité 2, de huit documents de priorité 3 et de deux documents de priorité 4.

Orientation stratégique 2 : Gestion

Toutes les divisions utilisent maintenant des méthodes de planification améliorées pour répondre aux demandes de leurs divisions clientes. Les principes de la gestion de projet et du travail d'équipe semblent bien établis dans la plupart des relations de travail avec les clients.

La Direction a élaboré des principes relatifs aux facteurs humains pour les examens préalables à la délivrance des permis d'installation minière, de réacteur de recherche et de centrale nucléaire. Elle poursuit, conformément à l'échéancier, l'établissement des plans d'analyse des événements et des tendances qui seront mis en oeuvre à l'échelle de l'organisation. De plus, elle a constitué une équipe, qui utilise de nouvelles procédures générales, pour enquêter sur l'incident de contamination par le plutonium qui s'est produit à EACL, à Chalk River. La Direction applique des normes générales dans le cadre de huit examens préalables et de quatre études approfondies réalisés en vertu de la LCEE. La documentation des normes et la mise au point de la politique environnementale accusent du retard en raison de la lourde charge de travail en matière de délivrance des permis. La Direction a documenté les principes de l'assurance de la qualité interne en vue de les intégrer à l'orientation stratégique 2. Après discussion et entente avec la DRR, le

groupe de gestion des activités des réacteurs (RAMG) a été démantelé et remplacé par une représentation de la DEFEH (directeurs) qui assistera aux réunions de gestion de la réglementation de la DRR. Dans le cadre d'un projet pilote, un consultant a proposé des mesures de rendement à appliquer au Programme de recherche et de soutien. La documentation sur la politique et le programme de conformité est maintenant prête à faire l'objet d'un examen public.

Orientation stratégique 3 : Gestion des ressources humaines

Les gestionnaires de division ont résolu de façon satisfaisante 11 des 13 problèmes découlant de l'introduction des niveaux NR.

La Direction est arrivée à une entente satisfaisante avec les responsables du projet de Quinshan, en Corée, au sujet de la formation relative à la mise en service du réacteur. Elle a conclu des ententes de principe semblables avec l'organisme de réglementation de la Chine pour offrir de la formation lors de la mise en service de la centrale de Quinshan.

Orientation stratégique 4 : Communications

Les cadres de la DEFEH se réunissent toutes les deux semaines. De leur côté, les divisions rencontrent régulièrement leurs chefs de section (en général, toutes les deux semaines); elles rencontrent également leur personnel tous les trois mois environ. Enfin, les sections se réunissent à tous les mois ou aux deux mois.

La Direction a intégré des rencontres avec le conseil municipal de Pickering au processus d'examen préalable du projet de remise en service de Pickering (nouvelle pratique dans les examens préalables).

Orientation stratégique : P-96

Le Groupe de formation technique a revu les décisions du Comité de direction concernant les recommandations liées au Projet 96 en matière de formation et élabore des plans pour les appliquer à la formation technique. La Direction a embauché un consultant pour améliorer la méthode d'analyse des besoins utilisée l'an dernier et ainsi accroître la qualité des résultats avant l'exercice 2000-2001.